

*« La contribution du contrôle de gestion socio-économique
à la qualité des services réglementés : étude de cas »*

Laurent Cappelletti

Maître de Conférences HDR

IAE de Lyon – ISEOR, 15 Chemin du Petit Bois, 69134 Ecully

cappelletti@iseor.com

Résumé

L'article étudie la contribution du contrôle de gestion socio-économique à la qualité de service aux clients des professions libérales réglementées. Les professions libérales réglementées sont soumises par leur déontologie à une interdiction de prospection et de marketing directe. Elles doivent donc développer leur relation client de façon paradoxale lors des interactions avec les clients pendant la production du service, ce qui réclame un contrôle de gestion adapté. La question de recherche peut être résumée en ces termes : quels sont les apports du contrôle de gestion socio-économique au management de la relation client d'une profession libérale réglementée ? Pour étudier cette question, l'étude s'appuie sur un programme de recherche-intervention réalisé au sein de 300 offices de notaires entre 1998 et 2003.

Mots-Clés : contrôle de gestion socio-économique, profession libérale réglementée, recherche-intervention, management de la relation client, qualité des services

Abstract

This article examines the outcomes of socio-economic management control in regulated professional practices. Due to their deontology, regulated practices are not allowed to use traditional marketing strategies. Thus, they have to develop customer relationship management while delivering their services, which implies an adapted management control system. The research question could be summarized in these terms: how socio-economic management control may improve the customer relationship management of regulated professional practices? To answer this question, the results of an intervention-research program led in 300 notary public offices from 1998 to 2003 has been utilized.

Key-Words: socio-economic management control, regulated professional practices, intervention-research, customer relationship management, quality of services

Introduction

Une catégorie d'entreprises présente la particularité de « découvrir » la nécessité de mieux manager la relation avec les clients : il s'agit des professions libérales réglementées telles que les notaires, les avocats, les architectes ou les pharmaciens. En effet, ces professions ont longtemps pu prospérer en gérant à *minima* la relation client, jouissant d'un monopole d'activité et d'un *numerus clausus* (Cercle Jean Monnet, 2007). Or ces entreprises sont soumises depuis quelques années à de rudes contraintes stratégiques, qui ne peuvent être dépassées par la seule qualité de l'expertise de leur dirigeant. Par exemple, les médecins, les pharmaciens, les dentistes doivent réduire le coût de fonctionnement de leur structure tout en garantissant la qualité de leurs soins sur laquelle, d'ailleurs, leur responsabilité est de plus en plus souvent engagée devant les tribunaux. Les avocats et les architectes doivent élaborer de nouveaux produits-services à des tarifs attractifs et faire face à une vive concurrence intra et inter professionnelle. Aussi, les professions doivent aujourd'hui améliorer la qualité de leur relation client pour maintenir leur capacité de survie-développement (Maister, 1993 ; 1997 ; Boutall et Blackburn 1998). Cependant, pour les professions, cette amélioration doit se faire essentiellement pendant la production de leurs services, en s'appuyant sur une organisation interne de qualité. En effet, la particularité des professions réglementées est d'avoir une déontologie qui leur interdit des actions de marketing directe, comme la publicité ou la prospection. Dans ce cadre, la problématique étudiée est celle de l'amélioration de la relation client d'une profession libérale réglementée au travers un système de contrôle de gestion adapté. Elle peut être formulée sous la forme de l'interrogation suivante : comment le contrôle de gestion peut contribuer à la qualité de la relation client des professions libérales réglementées ? L'hypothèse développée montre qu'un contrôle de gestion socio-économique peut contribuer à développer cette qualité, paradoxale pour une profession réglementée (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009).

L'étude de cette problématique est riche d'enjeux théoriques et pratiques. Au plan théorique, les recherches en gestion portant sur les professions sont encore peu nombreuses, alors qu'elles le sont en sociologie ou en droit par exemple (Le Bianic et Vion, 2008). Au plan pratique, les professions sont le plus souvent dirigées par des professionnels néophytes en

contrôle de gestion et en management de la relation client, alors que ces deux domaines sont devenus des facteurs clés de leur survie-développement. Pour soutenir l'hypothèse soulevée, l'article exploite les résultats d'un programme de recherche-intervention portant sur l'implantation du contrôle de gestion socio-économique au sein de 300 offices de notaires entre 1998 et 2003 (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009 ; ISEOR, 1998-2004). Dans un premier paragraphe, l'article positionne le cadre théorique de la recherche en analysant la littérature sur le management de la relation client et son lien avec le contrôle de gestion dans les professions, et au-delà dans les activités de service. Le second paragraphe décrit et justifie la méthodologie de la recherche utilisée. Le troisième, enfin, présente les résultats de la recherche, leurs apports et leurs limites au regard de la problématique et de l'hypothèse développées.

1. L'interaction entre contrôle de gestion et management de la relation client dans les professions réglementées

La littérature portant sur la relation client dans les services et l'apport du contrôle de gestion à son amélioration est assez foisonnante en gestion. En revanche, ces sujets sont peu explorés dans le cas des professions libérales réglementées, peut-être en raison de la position singulière qu'elles occupent entre le secteur marchand et le secteur public. Pourtant, le poids socio-économique des professions est d'importance et leur besoin en outils adaptés de contrôle de gestion de la relation client est fort.

1.1. Contrôle de gestion et management de la relation client : éléments théoriques

Le management de la relation client (*customer relationship management*) fait l'objet de nombreux travaux depuis une vingtaine d'années en raison de l'intensité grandissante de la compétition économique, en particulier dans les services. Il peut être défini comme l'ensemble des outils, méthodes et dispositifs qu'utilise une entreprise pour évaluer la qualité des produits et des services proposés aux clients, stimuler leurs achats, anticiper leurs besoins et les fidéliser (Reinartz et al., 2004). Le management de la relation client constitue un élément central de la stratégie commerciale de l'entreprise et un levier déterminant de sa performance (Leroux, 2009 ; Reimnan et al., 2009). Comme l'ont expliqué Eiglier et Langeard (1987), la relation client dans les services est prégnante à toutes les étapes de

réalisation du service proposé. Pour l'expliquer, ils utilisent le néologisme de servuction qui définit la production d'un service. Celle-ci est différente de celle d'un bien manufacturé car le client est impliqué dans le processus de fabrication d'un service, il participe à sa production. Par exemple, la fabrication d'un repas dans un restaurant, de sa commande à son paiement, demande l'implication du client : réservation du repas, choix du repas et passation des commandes, demandes diverses durant le repas (commandes supplémentaires, remarques sur la cuisine servie...), et règlement (Fleury, 2008). Une des conséquences de la servuction est la décentralisation du management de la relation client qui n'est plus l'apanage des commerciaux (Leroux, 2009). Ainsi dans un restaurant, au-delà du service commercial lorsqu'il existe, par exemple pour des activités de banquet et de réception, les personnels d'accueil, le maître d'hôtel, les serveurs, les cuisiniers lorsque la cuisine est ouverte aux clients, voire le comptable pour gérer des réclamations, sont en interaction avec les clients pour fabriquer avec eux le service qu'ils ont acheté (Fleury, 2008). C'est pourquoi, dans les services, et du reste dans un nombre croissant d'entreprises industrielles en raison de la personnalisation de la demande, la relation client demande un management continu reposant sur des processus décentralisés. Le concept de servuction souligne ainsi la force de la connexion entre l'organisation interne d'une entreprise et la relation client dans les services. Il indique que le management de la relation client est une problématique de gestion qui concerne l'organisation dans son ensemble (Savall et Zardet, 1987 ; 2008 ; Reinartz et al., 2004 ; Barth, 2007).

La connexion entre l'organisation interne d'une entreprise et sa relation client a logiquement suscité des recherches sur la contribution du contrôle de gestion au management de la relation client. Ces recherches ont été réalisées notamment en contrôle de gestion managérial (*management control*) qui peut être défini comme l'ensemble des dispositifs et des outils aidant les managers à influencer les comportements des salariés dans le sens de la stratégie de l'entreprise (Simons, 1987, 1995, 2000). Le contrôle de gestion managériale comporte deux dimensions : une dimension économique et stratégique consistant en des règles opératoires pour atteindre les objectifs fixés ; une dimension organisationnelle et psycho-sociale conduisant les individus à agir conformément aux règles opératoires. La première dimension est essentiellement formelle : par exemple la formalisation d'un budget annuel et la vérification de son atteinte en fin année, la définition et la mesure d'indicateurs de contrôle de gestion... La seconde est plus informelle : par exemple des réunions spontanées entre un

manager et ses équipiers en cas de dysfonctionnements, des ajustements mutuels entre services pour respecter les budgets (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009).

Le contrôle de gestion managérial propose ainsi des outils de mesure et de pilotage de la relation client notamment dans les services, comme des méthodes de calcul des coûts de revient utilisés pour fixer les prix de vente, des outils d'élaboration des budgets commerciaux, ou des indicateurs de la relation client comme le taux de fidélisation (Atkinson, Kaplan, Matsumura, Young, 2007). Comme l'explique Simons (2000), l'un des objectifs du contrôle de gestion managérial est de produire des outils pour connecter la performance commerciale à la performance globale de l'entreprise. Exemple bien connu, le *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan et Norton (1996, 2004) regroupe des indicateurs prospectifs de la performance permettant d'appréhender la performance actuelle et ses potentialités. Les indicateurs du BSC sont positionnés sur quatre axes : un axe financier, un axe client, un axe processus internes, un axe apprentissage organisationnel. Sur les axes processus internes et clients, le BSC prescrit des indicateurs de pilotage de la relation client (par exemple un chiffrage du nombre de prospections réalisées sur une période, des mesures du taux de conversion des prospects en clients, une évaluation qualitative et financière de l'achat moyen...) et de mesure de sa qualité (par exemple une mesure de la satisfaction des clients, une évaluation de l'image de marque...). Le BSC apparaît ainsi comme un outil de contrôle de gestion de la relation client, c'est-à-dire comme un objet aux frontières du contrôle de gestion et du marketing. Son apport est de valoriser les investissements immatériels réalisés pour développer la relation client et la performance commerciale. Ambler et Kokkinaki (2002) soulignent que la performance commerciale dépend au moins autant d'investissements immatériels, réalisés par exemple pour former des commerciaux compétents, que d'investissements matériels réalisés pour améliorer la qualité des produits ou des services proposés comme des investissements informatiques. Ainsi, pour les chercheurs en contrôle de gestion managérial, la mesure de la performance commerciale devrait passer par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de création de potentiel (satisfaction des clients, compétences des équipes commerciales, efficacité et efficience du management de la relation client...) et pas seulement par des indicateurs quantitatifs et financiers de résultats immédiats (part de marché, rentabilité commerciale...). La littérature en *management control* laisse donc apparaître un champ théorique que l'on pourrait qualifier de « contrôle de gestion de la relation client », et qui concerne l'étude des outils, des méthodes et des dispositifs de contrôle de gestion qui servent le management de la relation client.

1.2. Un sujet d'étude en devenir : le contrôle de gestion de la relation client au sein des professions

Les travaux portant sur l'interaction entre contrôle de gestion et relation client soulignent la nature parfois conflictuelle de cette interaction, ce qui légitime l'intérêt de recherches portant sur son amélioration. Il apparaît en effet que les outils de contrôle de gestion, comme les tableaux de bord ou les budgets, sont parfois vécus par la fonction commerciale comme des outils extérieurs de contrôle et non pas de management. L'appropriation des outils du contrôle de gestion par la fonction commerciale peut se révéler délicate, sans doute parce que les commerciaux ont du mal à percevoir la création de valeur des outils pour eux-mêmes (Leroux, 2009). Sandino (2007) montre par exemple que les outils de contrôle de gestion de la performance commerciale, autre que les outils « vitaux » de calcul des prix et de budgétisation des ventes, sont implantés assez tardivement dans les organisations. Ses recherches indiquent que les outils de contrôle de la performance commerciale sont généralement mis en œuvre bien après les outils de contrôle de la performance économique et sociale. Par exemple, les outils de mesure de la rentabilité commerciale (ventes par salariés, achats moyens par clients...) apparaissent en moyenne après quatre années d'existence d'une entreprise, et les outils de mesure de la relation client (image perçue, taux de clients récurrents...) après cinq années en moyenne. Pour Sandino, les entreprises n'utiliseraient pas d'outils élaborés de contrôle de gestion de la relation client durant leurs premières années d'existence.

On le voit, la littérature est bien documentée sur la contribution du contrôle de gestion à la relation client dans les services, aux problématiques que cela soulève et à l'intérêt que cela suscite. En revanche, elle l'est beaucoup moins lorsqu'il s'agit du cas des professions qui, pourtant, sont pour la plupart des entreprises de service dont le poids socio-économique est considérable (Altman et Weil, 1996 ; Parsons, 2004). Ainsi, en France, il y a environ 600 000 entreprises libérales réglementées qui emploient au total près d'un million de salariés. Ils s'agit surtout de très petites entreprises (TPE) qui comptent moins de 10 salariés et qui sont très diverses dans leur métier, qui va de la santé (médecin, pharmacien, dentiste...), au droit (avocat, notaire, huissier...) et aux chiffres (commissaire aux comptes, expert-comptable...). D'autre part, les professions mettent en œuvre dans la majorité des cas des processus de servuction pour exercer leur expertise. Par exemple, la production d'un acte notarié nécessite des interactions entre le client et l'accueil de l'office notarial pour la prise de rendez-vous,

puis le notaire pour les rendez-vous d'ouverture et de signature de l'acte, le clerc pour la rédaction de l'acte, enfin la comptabilité pour le solde des opérations. Comment expliquer alors la faiblesse des recherches portant sur le management des professions et de leur relation client ? Tout d'abord les professions libérales réglementées présentent trois particularités qui fondent leurs spécificités et qui les rendent *a priori* délicates à étudier : elles doivent être dirigées par une personne titulaire d'un diplôme reconnu par l'Etat ; elles sont soumises à une déontologie qui engage leur responsabilité professionnelle notamment dans les rapports qu'elles doivent entretenir entre elles (principe de confraternité) et avec leurs clients (interdiction de faire de la prospection et du marketing directe par exemple) ; leurs dirigeants sont inscrits dans un ordre professionnel lui-même rattaché à un Ministère de Tutelle qui les contrôle, les anime et les forme ainsi que leur personnel. Les recherches en sociologie des professions ont montré que ces particularités situaient les professions entre le secteur marchand et la bureaucratie, en quelque sorte dans un secteur hybride public-privé (Parsons, 1970). Ensuite, Freidson (2001) et Le Bianic (2008) ont montré que le phénomène professionnel se caractérisait par des luttes entre groupes professionnels pour mieux se faire connaître et obtenir de l'Etat des monopoles d'exercice auxquels sont associées des rentes économiques. Des débats illustrent comme celui sur le monopole de l'authentification des actes entre les notaires et les avocats, ou bien sur le monopole de la prescription médicale entre les médecins et certaines professions paramédicales (infirmiers et kinésithérapeutes par exemple). Protégé par un monopole d'exercice concédé par l'Etat, le professionnel s'est surtout centré sur la pratique de son expertise et la défense voire l'extension de son monopole, et moins sur le contrôle de gestion et le management de la relation client. On peut noter d'ailleurs la faiblesse des enseignements en gestion et en management de la relation client dans les parcours de formation initiale ou continue des professions (Daudé, 2006).

Cependant, cela ne signifie pas que les professionnels se soient complètement désintéressés de la relation client. Isaac (1998) explique ainsi que les déontologies sont pour les professions la manifestation d'une convention de qualité dans la délivrance des services professionnels. Par exemple, les règles d'information du client, de confidentialité, ou d'acceptation/refus d'un service sont des manifestations de mode de relation avec les clients. En outre, depuis une dizaine d'année, le développement des démarches de certification ou d'accréditation dans les professions, comme les démarches ISO 9001, ont stimulé des réflexes de mesure de la satisfaction des clients et de contrôle de gestion des activités dans les organisations certifiées.

Mais les démarches de type ISO restent encore assez confidentielles à l'échelle du secteur professionnelle (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009 ; ISEOR, 1998-2004).

1.3 Une problématique nouvelle pour les notaires : rapprocher contrôle de gestion et services aux clients

« L'oubli » de la gestion et du management de la relation client par les professions handicapées de plus en plus leur survie-développement. En effet, de nouvelles contraintes stratégiques les obligent à mettre en œuvre un management de la relation client de qualité s'appuyant sur un contrôle de gestion plus robuste. Le cas des notaires français est particulièrement éclairant sur ce sujet.

Les notaires français sont organisés en professions libérales réglementées. Le notaire est un officier public, mais il exerce ses fonctions dans un cadre juridique libéral et sa rémunération provient de son entreprise (Daudé, 2006). En France, les notaires procurent de la sécurité juridique : ils authentifient les actes juridiques et donnent des conseils, principalement lors de transactions immobilières (achat et vente de biens) ou familiales (succession, divorce). Il y a en France environ 4600 offices de notaires dirigés par plus de 8000 notaires et employant 40 000 collaborateurs salariés. Le secteur notarial réalise annuellement de 4 à 5 millions d'actes pour un total de 3 à 4 milliards d'euros de produits. Un office de notaire est, en moyenne, composé de 8 collaborateurs et dirigé par un notaire seul ou plusieurs notaires associés. En général, le notaire reçoit les clients et les clercs rédigent les actes. Le comptable a souvent un rôle pivot, car il partage avec le notaire le droit de faire les factures. Enfin, les autres collaborateurs s'occupent des formalités administratives, du standard téléphonique, de l'organisation des rendez-vous, et de l'archivage des dossiers. Environ 80% des produits d'un office consistent en activités juridiques portant sur le droit de la famille (succession, mariage, divorce) et le droit immobilier (achat, vente d'un bien). Pour ces activités, les notaires bénéficient d'un monopole de l'Etat et doivent respecter une tarification réglementée. Mais ils sont en concurrence les uns avec les autres, puisque leurs clients conservent le choix de leur notaire. Environ 20% des produits consistent en activités hors monopole, à tarification libre, principalement en droit des affaires, en gestion de patrimoine et en négociation immobilière (Poli, 1997 ; Daudé, 2006 ; ISEOR, 1998-2004). Sur ce marché, les notaires sont en concurrence les uns avec les autres, ainsi qu'avec d'autres professionnels, avocats ou experts-comptables. Le notaire qui est nommé par décret du Ministère de la justice est membre de

structures réglementaires qui le contrôlent, animent la profession et la font évoluer. Il est inscrit dans une Chambre qui regroupe les notaires d'un même département géographique, et qui fait partie d'un Conseil Régional suivant la circonscription d'une Cour d'Appel. L'action de ces organes s'inscrit dans une politique déterminée et conduite par une instance nationale, le Conseil Supérieur du Notariat (CSN), qui a un rôle institutionnel en définissant la politique et un règlement unique pour la profession. En résumé, le notaire est un dirigeant d'entreprise, autonome dans la gestion de son entreprise mais soumis à des réglementations portant sur sa déontologie et sur les prestations de monopole (Daudé, 2006).

Depuis la crise de l'immobilier du début des années 1990, et plus encore depuis la crise mondiale de 2008, les entreprises notariales font face à de nouvelles contraintes stratégiques qui rendent nécessaires l'amélioration du contrôle de gestion de leur relation client. Ces contraintes sont liées au besoin de créer plus de valeur ajoutée pour rentabiliser les activités de monopole et financer le développement de nouvelles prestations, pour répondre à la montée de l'exigence des clients et du personnel, réduire un déficit d'image institutionnelle, et résister à l'intensité de la concurrence. Sur les activités de monopole, les notaires ont eu tendance à un certain assouplissement stratégique : les méthodes de travail ont peu évolué et ont rarement fait l'objet d'une recherche d'efficacité et d'efficience. Peu de notaires ont mis en place un contrôle de gestion pour surveiller la rentabilité des activités de monopole, privilégiant une gestion centrée sur l'indicateur de chiffre d'affaires. Or les temps de réalisation d'une prestation du secteur monopolistique varient de quelques heures à plusieurs jours, alors que son prix reste fixe. Certains dossiers complexes avec contentieux demandent même plusieurs mois pour être conclus. La focalisation sur les prestations du secteur monopolistique a détourné de nombreux notaires des activités de recherche-développement qui leur permettraient de proposer des produits hors monopole, par exemple en gestion de patrimoine. Le notaire a besoin de méthodes innovantes de gestion pour réduire ses charges, développer sa valeur ajoutée, et investir dans le développement de nouveaux produits. A défaut, le notaire reste centré sur les activités routinières du secteur monopolistique, dont la marge est incertaine, car elles sont très sensibles aux fluctuations du marché de l'immobilier, et qu'elles se trouvent, en outre, régulièrement menacées de disparition dans le cadre de la libéralisation du marché du droit en Europe (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009 ; ISEOR, 1998-2004).

De plus, comme d'autres professions libérales réglementées, les notaires font face à un accroissement de la concurrence et de l'exigence des clients. La concurrence inter-institutionnelle est vive entre les notaires sur les activités du secteur monopolistique, malgré la discipline organisée par la profession. La concurrence interprofessionnelle est également intense avec les avocats, les experts-comptables et les agences immobilières sur les activités du secteur libre, comme le droit des affaires et la négociation immobilière. A ce phénomène concurrentiel inter-institutionnel et interprofessionnel inconnu il y a encore 20 ans, s'ajoute l'exigence accrue des clients. Ceux-ci adoptent de plus en plus un comportement de consommateurs du droit. Autrefois, chaque famille avait son notaire attitré, aujourd'hui les clients n'hésitent pas à changer de notaire en fonction de la qualité de service proposée voire du prix. Les clients étrangers des notaires français contribuent également à ce phénomène. Ils représentent dans certaines régions une part significative du chiffre d'affaires de l'office, par exemple les clients anglais et hollandais dans le Sud-Ouest de la France. Pour faire face à cette exigence, l'office notarial souffre d'un manque de méthodes de gestion de la relation avec les clients, et d'un déficit d'image auprès du public. En effet, l'image professionnelle des notaires est régulièrement affaiblie par des procès intentés par des clients et révélés dans la presse. Cela entretient une certaine agressivité des clients, malgré les campagnes de promotion de la profession organisées par le CSN dans les médias. L'amélioration de cette image semble devoir passer, au-delà des campagnes institutionnelles, par une amélioration de la qualité de service aux clients de chaque office ce qui n'est pas simple pour une profession néophyte en management (Daudé, 2006).

Pour améliorer la qualité des services aux clients, le notaire doit en outre compter sur des collaborateurs bien formés à cet exercice et motivés pour le faire. Or il doit aussi faire face à une exigence accrue des collaborateurs qui demandent à être intéressés aux résultats et à être davantage impliqués. Pendant longtemps, le notaire s'est contenté d'être un patron paternaliste, conservant les mêmes collaborateurs durant toute leur vie professionnelle. Il doit désormais devenir un manager et animer un personnel beaucoup plus exigeant en termes de formation, de promotion, de carrière, et d'intéressement aux résultats. Le notaire est souvent confronté à un manque de motivation et d'implication de son personnel, voire même à des difficultés de recrutement, pour attirer de nouvelles compétences. Or les notaires sont des chefs d'entreprise néophytes en gestion des ressources humaines. Comme d'autres professions libérales, ils n'ont pas reçu de formation sur ce sujet durant leurs études universitaires, et sont donc relativement désarmés pour répondre à ces exigences (ISEOR, 1998-2004).

2. Le programme de recherche mené au sein de 300 offices notariaux

Pour améliorer la qualité du contrôle de gestion des offices de notaires et contribuer à un meilleur management de leur relation client, un programme de recherche-intervention a été réalisé à la demande du CSN et de Chambres de notaires auprès de 300 offices notariaux entre 1998 et 2003 (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009). Un contrôle de gestion socio-économique a été implanté au sein de chacun des 300 offices selon une méthodologie adaptée de recherche-intervention. Dans chacun des 300 offices, la méthodologie a permis de réaliser un diagnostic du management de la relation client avant l'introduction du contrôle de gestion socio-économique, puis une évaluation de ce management après son introduction. Dans le paragraphe, le contrôle de gestion socio-économique est d'abord positionné, puis la méthodologie de recherche-intervention utilisée et son protocole sont explicités.

2.1 Le positionnement du contrôle de gestion socio-économique

Les outils et les méthodes du contrôle de gestion socio-économique (Savall, 1975 ; Savall et Zardet, 1992, 2008) sont organisés autour de trois axes : un axe d'outils de gestion, un axe de changement et un axe politique. L'axe outils de gestion est composé de six outils principaux : le contrat d'activité périodiquement négociable formalise les objectifs de résultats prioritaires et les moyens mis à disposition par l'organisation pour les atteindre. Il est mis en place au travers d'une concertation semestrielle entre chaque acteur et son supérieur hiérarchique direct ; le plan d'actions stratégiques internes et externes est un outil de formalisation de la stratégie sur les 3 à 5 ans à venir réactualisé chaque année ; le plan d'actions prioritaires est l'inventaire réactualisé semestriellement des actions prioritaires à réaliser par les équipes pour atteindre les objectifs stratégiques ; le tableau de bord de pilotage regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers utilisés par l'encadrement pour piloter les personnes dans le sens des objectifs définis ; la grille d'auto-analyse de gestion du temps est un ensemble cohérent d'instrumentation de la gestion du temps pour améliorer la planification et la programmation des activités ; la grille de compétences est une cartographie des compétences disponibles dans les équipes. L'axe de changement constitue un processus itératif en quatre phases impliquant tous les acteurs de l'entreprise : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation. Le diagnostic socio-économique consiste en un diagnostic qui révèle les dysfonctionnements et leurs coûts cachés, c'est-à-dire les pertes de valeur qu'ils engendrent, en termes de surconsommations, de sursalaires, de surtemps, de nonproductions, de non

création de potentiel et de risques. Le diagnostic est réalisé à partir d'entretiens auprès des différentes catégories d'acteurs : dirigeants, encadrants et employés. Le projet consiste à formaliser des projets à partir du diagnostic pour réduire les dysfonctionnements et convertir les coûts cachés en valeur ajoutée. Après la mise en œuvre des solutions projetées, une évaluation permet d'analyser les résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers des changements obtenus. L'axe politique du contrôle de gestion socio-économique mobilise la direction de l'entreprise. Il vise à stimuler les décisions stratégiques de la direction de l'entreprise réunie dans un groupe de pilotage. Ces décisions donnent un sens à l'utilisation des outils et un cadre aux actions mises en œuvre pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés qu'ils engendrent.

Fondé sur ces trois axes, le contrôle de gestion socio-économique s'inscrit dans le champ du *management control*. Il consiste effectivement à aider les managers à influencer les comportements des acteurs dans le sens de la stratégie et il mobilise les deux dimensions qui caractérisent le contrôle de gestion managérial : l'une formelle, économique et stratégique, avec les axes de changement et d'outils de gestion, l'autre plus informelle avec l'axe politique pour inciter les individus à agir conformément aux règles opératoires. Le contrôle de gestion socio-économique est essentiellement tourné vers les processus de management des personnes, de management des activités et de pratiques stratégiques. En effet, ces trois processus fondent la qualité du management et du fonctionnement d'une organisation, qui est un levier essentiel de la qualité des services proposés et de la relation client (Savall et Zardet, 1992, 2008 ; Pigé et al., 2008). Comment en effet les acteurs peuvent produire des services de qualité et bien gérer les relations avec les clients s'il n'y a pas de stratégie claire pour les orienter, des activités bien réparties pour les organiser, et un management des personnes adapté pour les former, les motiver et les piloter ? Savall et Zardet (2008) utilisent le concept de « fonction vitale de vente » pour signifier qu'au-delà des fonctions commerciales, c'est aussi la qualité de l'organisation, de son management et de son fonctionnement, qui influence la qualité de la relation client et la performance commerciale. C'est pourquoi, ils proposent de modéliser le management de la relation client, non seulement selon sa partie visible – la relation directe avec les clients – mais également selon sa partie invisible – management des activités, management des personnes et pratiques stratégiques.

2.2 La conception de la recherche

Le contrôle de gestion socio-économique a été implanté selon une méthodologie de recherche-intervention au sein de 300 offices répartis sur 9 régions, représentant un ensemble de 2700 personnes, notaires et collaborateurs salariés (voir annexe 1). La recherche-intervention est apparue comme une méthodologie bien adaptée à une recherche longitudinale visant à évaluer le management de la relation client d'un échantillon significatif de professionnels avant, puis après, la mise en œuvre d'un contrôle de gestion managériale.

Deux traits principaux caractérisent une recherche-intervention (Savall, 1975 ; David et al., 2000 ; Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004). En premier lieu, une recherche-intervention est fondée sur le postulat que pour connaître la réalité, on doit la modifier : en ce sens, c'est un changement qui permet de révéler la réalité d'un fonctionnement. En second lieu, la participation effective de l'intervenant-chercheur facilite la formation de l'objet de recherche par un synchronisme entre la recherche et l'action. Les situations rencontrées durant la recherche de terrain font l'objet d'une analyse diachronique de la part du chercheur, lors des phases de distanciation des terrains d'étude. L'alternance des travaux de terrain qui fondent le pôle technique d'une recherche-intervention, avec des phases de recul et d'analyse qui fondent le pôle théorique d'une recherche-intervention, permet de transcender des méthodes strictement déductives ou inductives. Ce processus contrasté est logico-inductif et hypothético-déductif. La position du chercheur est extérieure à l'objet, plus objective, dans les phases de distanciation, et elle est intérieure à l'objet, plus subjective, dans les phases d'immersion. La position du chercheur-intervenant est donc alternée, si l'on se réfère au modèle de production de connaissances de Burrell et Morgan (1985). Aussi, le cadre épistémologique de la recherche-intervention se situe entre positivisme et constructivisme. Tout en reconnaissant le caractère contingent d'une observation, le chercheur-intervenant en accumulant des observations sur un même objet va repérer des régularités relativement stables dans le temps. Ce cadre épistémologique est appelé « contingence générique » par Savall et Zardet (2004) ; Il est proche du positivisme aménagé défendu par Miles et Huberman (1994) qui se propose de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux.

La contingence générique est également un principe épistémologique de la recherche-intervention, comparable au principe de révision régulière des hypothèses préconisé par Van

de Ven et Johnson (2006) dans l'*engaged scholarship*. Les observations validées dans une recherche sont de nouveau testées lors d'une recherche suivante dans un processus itératif. Par accumulation des recherches, les hypothèses validées viennent constituer un noyau dur de connaissances alors que celles invalidées conservent un statut contingent. Deux principes complémentaires viennent compléter le principe de contingence générique dans la recherche-intervention (Savall et Zardet, 2004 ; Van de Ven et Johnson, 2006). Le premier est celui « d'interactivité cognitive » qui signifie que les connaissances sont coproduites par le chercheur et les acteurs lors de dispositifs interactifs, tels que des diagnostics ou des groupes de projet. Le second est celui « d'intersubjectivité contradictoire » qui signifie que les observations sont validées par discussions et débats entre le chercheur et les acteurs. En résumé, ces trois principes fondent le pôle épistémologique d'une recherche-intervention. L'aller-retour permanent entre les pôles technique et théorique selon les principes du pôle épistémologique représente une garantie scientifique de la recherche-intervention, en tant que source d'enrichissement dans laquelle la production scientifique apparaît comme une forme de construction sociale (Wacheux, 1996). C'est l'établissement de manière scientifique des passages réciproques de connaissances actionnables aux théories universelles qui signe fondamentalement la recherche-intervention, voire pour certains auteurs les sciences de gestion (David, 2004).

2.3 Le protocole de la recherche

L'échantillon testé (voir annexe 1) est représentatif de la population totale des 4600 offices notariaux français, sous l'angle de leur taille, de leur caractéristique géographique et de la nature de leur activité. Les offices de l'échantillon sont d'une taille comprise entre 1 et 55 collaborateurs, avec une moyenne de collaborateurs s'établissant à 8, comme au niveau national. Les offices de l'échantillon sont à la fois implantés en ville (office urbain) et dans les campagnes (office rural). Enfin, l'échantillon est équitablement composé d'offices traditionnels, principalement centrés sur des activités monopolistiques (droit de la famille principalement), et d'offices plus innovants développant un niveau significatif d'activités concurrentielles, principalement la négociation immobilière.

Quinze chercheurs ont été mobilisés de 1998 à 2003 par le programme de recherche pour implanter le contrôle de gestion socio-économique au sein de 300 offices de notaires de 9 régions différentes. Leur rôle a été le suivant. Dans une même région, les offices ont été

réunis en plusieurs groupes de quatre offices. Chaque office de chaque groupe a été impliqué pendant une durée de huit mois environ dans un dispositif intra-entreprise (travaux au sein de l'office) et un dispositif inter-entreprise (travaux entre offices) animés tous les deux par des intervenants-chercheurs, et supervisés par un groupe de pilotage composé de notaires élus et animé également par les intervenants-chercheurs. Chaque chercheur impliqué dans le programme est intervenu au sein d'une vingtaine d'offices pendant la durée du programme, soit quatre offices par an environ. Les dispositifs intra-entreprises ont été similaires dans les 300 offices. Ils ont comporté un diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation et de la relation client à partir d'entretien avec les notaires et le personnel salarié. Puis un entretien collectif d'évaluation des coûts cachés, c'est-à-dire des pertes de valeur ajoutée, a été organisé, réunissant le notaire et son personnel. Les résultats du diagnostic ont servi de plateforme de travail à un groupe de projet, articulé en deux instances : un groupe restreint comprenant le ou les notaires de l'office, et un groupe plénier avec le(s) notaire(s) et ses(leurs) collaborateurs. Le groupe de travail mis en œuvre dans chaque office a servi d'instance pour implanter les outils du contrôle de gestion socio-économique. Il a servi également à définir des solutions d'amélioration puis à les mettre en œuvre. Enfin, dans chaque office, à l'issue des huit mois nécessaire à l'implantation du contrôle de gestion socio-économique, une évaluation des résultats obtenus en termes d'amélioration du management de la relation client a été réalisée. La synthèse des 300 diagnostics réalisés avant l'implantation du contrôle de gestion socio-économique, puis des 300 évaluations réalisées après son implantation, est exploitée dans l'article pour exposer et discuter les résultats de la recherche. Chacun des 300 offices a été également impliqué dans un dispositif inter-entreprise regroupant 4 offices de taille variée, pour organiser des séances de formation-concertation aux outils du contrôle de gestion socio-économique. Chaque office était représenté par le ou les notaires dirigeants, et un à trois collaborateurs salariés selon la taille de l'office. Enfin dans chacune des 9 régions, un groupe de pilotage a été constitué pour superviser l'avancée des travaux, regroupant des notaires élus et un représentant du CSN.

Le dosage des dispositifs du programme de recherche (dispositif inter-entreprise de formation-concertation au contrôle de gestion socio-économique, dispositif intra-office d'implantation du contrôle de gestion socio-économique, et dispositif de pilotage des travaux sur des groupes d'offices) a été élaboré pour optimiser l'efficacité et l'efficience des interventions dans les offices. Il est apparu que pour chaque office d'un groupe de quatre, l'intervention devait se dérouler sur un délai de huit mois, afin de permettre l'intégration des

outils et la mise en œuvre puis l'évaluation des actions d'amélioration. Pour chaque groupe d'offices, sur une durée de huit mois environ, quatre séances inter-entreprises de formation-concertation ont été organisées tous les deux mois, en alternance avec cinq séances intra-entreprises et trois séances de groupe de pilotage (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009).

3. Les apports du contrôle de gestion socio-économique sur la qualité des services des notaires : résultats et discussion

Les résultats de l'étude sont de deux ordres. En premier lieu, les résultats des 300 diagnostics ont fait l'objet d'une synthèse présentée dans ce paragraphe. La synthèse des diagnostics met en lumière les dysfonctionnements qui perturbent l'organisation et le management de la relation client, ainsi que les coûts cachés et les pertes de valeur ajoutée qu'ils engendrent. En second lieu, les résultats des 300 évaluations ont également fait l'objet d'une synthèse qui permet d'évaluer le management de la relation client après la mise en œuvre du contrôle de gestion socio-économiques, de repérer les progrès accomplis et les limites persistantes. Les résultats des diagnostics et des évaluations sont présentés selon les quatre thèmes modélisant le management de la relation client (Savall et Zardet, 2008) : la relation directe avec les clients, le management des personnes, le management des activités, et les pratiques stratégiques. L'étude distingue également les résultats immédiats, c'est-à-dire les résultats qui ont un effet sur la performance des offices sur l'année en cours des travaux, et les créations de potentiel, c'est-à-dire les investissements, principalement immatériels, qui auront un effet sur la performance des offices au cours des années suivantes.

3.1 Le management de la relation client avant l'implantation du contrôle de gestion socio-économique

L'étude a permis d'identifier qualitativement, quantitativement et économiquement les dysfonctionnements génériques perturbant le management de la relation client avant l'introduction d'un contrôle de gestion managérial. Ces dysfonctionnements sont qualifiés de principaux car ils ont été repérés dans plus de 80 % des offices de l'échantillon. Ils ont été classés en quatre thèmes : le management des personnes, le management des activités, la relation directe avec les clients, et les pratiques stratégiques.

- Le management des personnes est marqué par la faiblesse des pratiques de formation intégrée et de gestion des ressources humaines. Les notaires consacrent un temps insuffisant à élaborer un plan de carrière pour leurs collaborateurs, et à évaluer leurs compétences. Les réunions collectives et les rendez-vous individuels de gestion du personnel sont inexistantes dans la plupart des offices, et la répartition de la charge de travail n'est pas gérée. Les collaborateurs sont très souvent livrés à eux-mêmes, ce qui se traduit par un manque d'implication et de motivation de leur part. L'impact de ces dysfonctionnements se traduit par un manque de rigueur de la part des collaborateurs dans la prise en charge des clients lorsqu'ils sont en interaction avec eux : manque d'écoute active des clients, mauvaise transmission des informations laissées par les clients et manque d'informations des clients sur l'avancée de leur dossier sont les dysfonctionnements les plus fréquents.
- Le management des activités est handicapé par des pratiques de rangement et de classement des dossiers défaillantes, alors que ces activités sont prioritaires dans un office de notaire. La réalisation des dossiers se fait sans gestion du temps, ce qui empêche la mise en place d'un contrôle de gestion et entraîne des travaux faits dans l'urgence et des tâches mal assumées. La réalisation des dossiers est marquée par des pratiques professionnelles peu homogènes entre les notaires et les Clercs d'un même office. Les offices souffrent également de l'absence de synchronisation entre le notaire et son personnel sur les dossiers en cours. Au final, ces dysfonctionnements dans le management des activités se traduisent par des défauts de qualité dans les prestations et les actes ce qui diminue la satisfaction des clients. En particulier, les temps passés à réguler les dysfonctionnements sont pris au détriment de temps à forte valeur ajoutée passés avec les clients, en écoute active et en conseils.
- La relation directe avec le client souffre principalement de perturbations dans l'accueil téléphonique et physique : les temps d'attente du client à l'accueil ou au téléphone sont longs. Cette relation est également perturbée par des pratiques de devis parfois peu fiables, qui entraînent des écarts entre le devis annoncé au client et la taxation finale. De même, tout au long de la réalisation de son dossier, l'information du client est insuffisante. Ces dysfonctionnements se traduisent directement par des pertes de clientèle, des difficultés à fidéliser les clients existants et une insatisfaction de la clientèle.
- Les pratiques stratégiques des notaires sont entachées de nombreux dysfonctionnements. La concertation entre les notaires associés d'un même office est

insuffisante, voire inexistante, et source de nombreux coûts cachés. La presque totalité des offices ne dispose pas d'une stratégie de développement de nouveaux produits et de mise en œuvre d'actions collectives dynamisantes. Il n'y a pas non plus de stratégie de prise en charge des clients concernant par exemple les temps à passer avec eux au téléphone et lors des rendez-vous, les informations à leur transmettre explicitement durant la réalisation des dossiers (sur les délais, les tarifs, les services de l'office...), le comportement à adopter en cas de relations conflictuelles avec les clients. Cette absence de stratégie entraîne d'un côté un comportement peu assuré des collaborateurs vis-à-vis des clients, et de l'autre des différences de comportement entre collaborateurs vis-à-vis des clients chacun faisant un peu comme il le sent. Il apparaît ainsi que des clients sont déstabilisés par la différence de traitement dont ils font l'objet selon que leur dossier est pris en charge par tel notaire ou tel collaborateur.

Les causes racines de ces quatre familles de dysfonctionnement découlent grandement de l'absence d'un contrôle de gestion managérial adapté. Elles se situent, pour une part, dans l'absence de planification et de programmation de plages horaires réservées au management des personnes et des activités, à la gestion des clients (autre que les rendez-vous avec le notaire) et à la définition de la stratégie. A un autre niveau, elles se situent dans l'absence de formation du notaire et de son personnel à l'utilisation de principes et d'outils de gestion comme des outils de pilotage, de gestion du temps et des compétences. Elles sont dues aussi au manque de volonté du notaire de se détacher de son activité courante et routinière (réception des clients et distribution des dossiers), pour consacrer du temps à des activités plus stratégiques de management et de contrôle. Ces causes racines se traduisent par un manque de pilotage, de synchronisation, de toilettage et de communication génératrice de passages à l'acte, à l'origine des dysfonctionnements. Les recherches-interventions montrent que l'impact économique des dysfonctionnements se traduit par des coûts cachés, ou des pertes de valeur ajoutée, de l'ordre de 13 000 euros en moyenne, par personne et par an. En illustration, les résultats d'un diagnostic réalisé sur un office de l'échantillon sont présentés sous formes d'idées-forces dans le tableau 1. Présentés sous cette forme, les résultats servent de plateforme de travail au projet d'un office.

Tableau 1 : Exemple de diagnostic d'un office notarial

Source : Iséor 1998-2004

DYSFONCTIONNEMENTS		Coûts cachés (=pertes de valeur ajoutée)
Management des activités	Mauvaises conditions de travail	4 300 €
	Vétusté du matériel de bureau	24 000 €
	Système de rangement défaillant	12 000 €
	Manque de petit matériel : téléphone...	60 500 €
	Problèmes informatiques	2 500 €
	Manque de parking pour la clientèle	Non Evalué
	Total	103 300 €
Management des personnes, pratiques stratégiques et relation directe avec les clients	Liaisons entre le siège et le site défaillantes	3 600 €
	Mauvais suivi des clients et des dossiers	89 200 €
	Absence de définition de la qualité de service attendue	82 900 €
	Mauvaise gestion du temps et des délais	67 800 €
	Manque de dispositifs de réunion et de transmission des informations	3 200 €
	Total	246 700 €
	Total général sur une année	350 000 €

Pour évaluer les coûts cachés dans chacun des 300 offices de l'échantillon, l'impact des dysfonctionnements a été évalué qualitativement, quantitativement et financièrement. Les recherches-interventions sur les 300 offices de l'échantillon montrent que les coûts cachés, ou les pertes de valeur ajoutée, s'élèvent en moyenne à 104 000 € par office et par an (voir Annexe 2).

Ces pertes de valeur ajoutée représentent en moyenne 20% de la marge sur coût variable ou marge sur valeur ajoutée variable des offices. La marge sur coût variable, ou valeur ajoutée sur coût variable, est égale à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges qui varient automatiquement en fonction du niveau d'activité. Les pertes de valeur consistent principalement en surtemps, en non-production et en sursalaires. Les surtemps sont liés essentiellement aux temps supplémentaires passés à refaire des dossiers de mauvaise qualité et à chercher des documents mal rangés. Les non productions sont surtout liées à des pertes de clientèles mécontentes, à des affaires perdues par manque d'écoute active des clients, à des

travaux laissés en suspens pour cause d'absentéisme, ou à une sous-productivité directe par manque de motivation. Enfin les sursalaires sont liés pour la plupart à des travaux que le notaire refuse de déléguer à des collaborateurs et qui pourraient l'être, tels que l'ouverture des courriers.

3.2 Les résultats immédiats et les créations de potentiel engendrés par le contrôle de gestion socio-économique

Dans près de 70% des offices de l'échantillon, l'intervention a entraîné des effets positifs qui ont amélioré de façon significative la qualité du management de la relation client. Un exemple d'effets positifs constatés sur un office ainsi que les impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers de ces effets, est présenté dans le tableau 2.

Tableau 2 : Effets de l'intervention sur le management la relation client d'un office
Source : Iséor 1998-2004

EFFETS POSITIFS CONSTATES SUR UN AN	IMPACTS SOCIO-ECONOMIQUES		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Qualité de la relation directe avec les clients <ul style="list-style-type: none"> Plus grande amplitude d'ouverture du standard téléphonique de 9h15 à 18h30 tous les jours Mise en place d'un répondeur téléphonique lorsque le standard est fermé Programmation des rendez-vous client toutes les heures et non plus toutes les demi-heures Rénovation de la salle de réunion pour mieux accueillir les clients 	Augmentation du chiffre d'affaires	+ 13 %	+ 90 000 €
Qualité du management des activités <ul style="list-style-type: none"> Changement du logiciel de comptabilité et de traitement des actes Achat d'un photocopieur supplémentaire Mise en place de poste téléphone par personne Changement de l'alarme et du système de surveillance Mise en place d'une procédure d'emprunt des dossiers 	Augmentation du nombre d'actes	+ 9%	(intégré au chiffre d'affaires)
	Meilleure qualité des rendez-vous avec les clients	- 2/3 des coûts cachés	+ 3000 €
Qualité du management des personnes et des pratiques stratégiques <ul style="list-style-type: none"> Organisation de réunions régulières entre les notaires et les collaborateurs sur les problèmes rencontrés et leur résolution Mise en place d'une politique salariale plus attractive pour l'ensemble des collaborateurs Formalisation et présentation par les notaires aux salariés de la stratégie de l'office 	Réduction des pertes de temps dans l'office	- 2/3 des coûts cachés	+ 7000 €
	Amélioration de l'ambiance de travail	Non évalué*	Non évalué*
	Plus forte cohésion interne de l'office	Non évalué*	Non évalué*

* : Non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Ces effets positifs ont eu un résultat immédiat sur la performance, ainsi qu'un résultat différé : la création de potentiel. L'analyse des résultats montre que les effets positifs ont été plus

nombreux dans les régions où la qualité de partenariat entre les offices et l'équipe d'intervention a été la plus élevée. L'analyse a permis de distinguer les offices appartenant à des régions où les Chambres avaient choisi une démarche obligatoire pour tous les offices (régions 2, 3, 4, 9), des offices appartenant à des régions où la démarche n'était pas obligatoire, et reposait sur le volontariat (régions 1, 5, 6, 7, 8). Dans le cas d'actions collectives obligatoires décidées dans une région, le niveau de qualité de partenariat entre les offices et l'équipe d'intervention s'est avéré très bon dans un tiers des cas, moyennement bon dans un tiers des cas, et très faible dans un tiers des cas. Ce dernier cas correspondait aux offices qui n'étaient pas volontaires pour suivre une démarche d'amélioration, et dont la décision leur a été imposée par la Chambre Départementale ou le Conseil Régional. Dans le cas d'actions non obligatoires décidées dans certaines régions, le niveau de qualité de partenariat entre les offices et l'équipe d'intervention a été d'un niveau très bon, ou bon, et les effets positifs ont été supérieurs aux autres régions.

Les améliorations s'expliquent en premier lieu par l'axe outils du contrôle de gestion socio-économique. Les outils de management socio-économique ont été implantés dans les 300 offices avec un taux significatif. Les outils d'amélioration de la gestion du temps et la grille de compétences ont été implantés dans plus de 80 % des offices. Le tableau de bord de pilotage, le plan d'actions stratégiques internes et externes et le plan d'actions prioritaires ont été mis en place dans 60% des offices. L'outil contrat d'activité périodiquement négociable n'a été implanté que dans 10% des offices, en raison du temps imparti aux interventions (délai court de 8 mois), et de la résistance importante des notaires au problème des écarts de rémunération des collaborateurs salariés par rapport à celui des notaires, dans de nombreux offices. Ce résultat confirme que des outils adaptés de contrôle de gestion, implantés selon une méthodologie pertinente, créent du lien entre les acteurs en jouant un rôle de traduction de la stratégie de l'entreprise (Simons, 2000). Ils permettent également de formaliser des phénomènes immatériels qui sans eux restent cachés, comme des écarts avec les objectifs fixés. Cette formalisation stimule la vigilance des acteurs et leurs capacités de réaction et de proaction face à des dérives stratégiques.

En second lieu, les améliorations s'expliquent par l'axe processus de changement du contrôle de gestion socio-économique. En effet, les outils de contrôle de gestion, sans une dynamique régulière de diagnostic, de groupe de projet et d'évaluation pour leur donner un sens et les régénérer, ne contribuent pas à la performance (Pigé et al., 2008). Au contraire, ils peuvent même rigidifier une organisation comme le montrent certains fonctionnements

bureaucratiques ou certaines pratiques budgétaires sclérosantes (Kaplan et Norton, 2004). En revanche, le fait d'évaluer régulièrement le fonctionnement et d'inventer des solutions d'amélioration de façon continue permet de rafraîchir les indicateurs mesurés dans les outils de contrôle de gestion, et entraîne l'organisation dans une spirale progressive (Pigé et al., 2008). Ainsi, les groupes de projet intra-entreprises ont eu un effet très positif sur la cohésion et le travail en équipe, et par voie de conséquence sur la cohérence externe et l'efficacité stratégique de l'office. Les évaluations ont montré que la cohésion interne des offices influençait très fortement la cohérence externe, grâce au rapprochement engendré dans les groupes de projet entre les notaires, et entre les notaires et les collaborateurs salariés. Dans près de 70% des offices, les groupes de projet ont débouché sur la mise en œuvre d'actions d'amélioration efficaces et durables de la qualité du management de la relation client, qui sont apparus à partir du premier mois et se sont développées tout au long des huit mois d'intervention. La capacité de survie-développement s'est ainsi durablement consolidée.

Enfin les résultats positifs trouvent leur source dans l'axe politique du contrôle de gestion socio-économique. Il est apparu en effet que l'engagement des structures politiques (CSN et notaires élus des Chambres) dans un groupe de pilotage et l'implication des notaires dans la démarche au sein des offices étaient des facteurs incontournables de déclenchement des changements et des actions de progrès. Sans cet engagement politique, il n'y aurait pas eu, à de rares exceptions près, d'implication du personnel des offices dans la démarche, chacun ayant toujours mieux à faire que de participer à des diagnostics, des projets ou des séances de formation à des outils de contrôle. Sur ce point, l'accord des notaires dirigeants pour libérer du temps à leurs collaborateurs, en sorte qu'ils s'impliquent dans les dispositifs du contrôle de gestion socio-économique, a été essentiel.

En synthèse, il apparaît que c'est bien l'articulation des trois axes du contrôle de gestion socio-économique – outils, changement, politique – et qui en font un contrôle de gestion managérial, qui est à l'origine des améliorations constatées dans les pratiques stratégiques, le management des personnes, le management des activités et la relation directe avec les clients. Dans le détail, les effets positifs recensés dans l'évaluation l'ont été dans les quatre familles de dysfonctionnements (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009) :

- Le management des personnes, avec par exemple l'élaboration de plans de formation et de carrières pour les collaborateurs, la mise en place de réunions mensuelles et de rendez-vous semestriels entre les collaborateurs et le notaire, la définition par le notaire d'objectifs individualisés des collaborateurs concernant en particulier le management de la

relation client : temps à passer avec les clients, courriers d'information systématiques à rédiger, comportements à adopter au téléphone...

- Le management des activités, avec par exemple la mise en place de mini-contrôle de gestion des activités améliorant la planification et la programmation des activités et **donc** la fiabilité des délais annoncés au client, la rédaction et la surveillance de procédures qualité de satisfaction des clients, la création de dispositifs de synchronisation sur les dossiers complexes entre le notaire et les rédacteurs...
- La relation directe avec les clients, avec par exemple la réorganisation de l'accueil physique et téléphonique des clients, la mise en place d'une relation personnalisée avec les clients, la diffusion d'informations vers le client portant sur le degré d'avancement de son dossier, la fiabilisation des devis et des tarifs prévisionnels annoncés (la prétaxe dans le jargon notarial)...
- Les pratiques stratégiques, avec par exemple la définition et la mise en œuvre de stratégie de développement de nouvelles activités, comme le droit des affaires, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de rénovation de l'informatisation de l'étude, la mise en place d'une stratégie de construction d'un réseau de prescripteurs (banques, avocats, agences immobilières) dans le respect de la déontologie...

3.3 Perspectives et limites des résultats

Les effets positifs ont entraîné des accroissements de la performance économique des offices, en termes de résultats immédiats. Ces résultats ont été évalués économiquement en fin d'intervention dans chaque office, par la mesure des réductions de coûts cachés, c'est-à-dire du développement de la valeur ajoutée (voir Annexe 3). L'étude montre qu'en moyenne les effets positifs ont permis de réduire de 37% les pertes de valeur ajoutée des offices de l'échantillon, entraînant des gains annuels de valeur ajoutée de l'ordre de 40 000 € par office, soit environ 10% de leur marge sur coût variable. Les recherches-interventions ont permis de découvrir dans la plupart des offices des capacités de conduire des stratégies proactives endogènes face à un environnement devenu fortement concurrentiel, et d'améliorer ainsi leur fonction vitale de vente. Les offices ont utilisé partiellement les gains de valeur ajoutée pour réaliser des actions de création de potentiel, qui auront un impact sur la performance économique future, et qui à court terme constituent un véritable investissement. Les actions de création de potentiel repérées dans les offices de l'échantillon ont consisté, par exemple, à informatiser l'archivage des dossiers, créer un site internet présentant l'office, développer

l'échange de données informatisées entre le notaire et ses clients. Ces actions de création de potentiel contribuent également à restaurer l'image de l'office et de toute la profession. Il apparaît que le contrôle de gestion socio-économique implanté a contribué à développer l'esprit commercial de vente et de qualité de service au client dans les offices, alors que dans de nombreux offices de l'échantillon, les diagnostics avaient montré une forte réticence des notaires et des collaborateurs salariés à conduire des actions commerciales même dans le respect de la déontologie. Les recherches ont confirmé que chacun, dans l'office, jouait un rôle dans les actions commerciales, et contribuait, à son niveau, au chiffre d'affaires : les secrétaires dans l'accueil des clients, les clerks dans la qualité des dossiers et de l'information aux clients, les notaires dans la réception et le conseil aux clients. Les évaluations réalisées ont montré ainsi que le développement d'un esprit « tous vendeurs » dans une entreprise libérale réglementée pouvait passer par des outils adaptés de contrôle de gestion et était un facteur puissant d'amélioration de la performance commerciale.

Toutefois, dans 30% des offices environ, l'amélioration de la qualité du management de la relation client, bien qu'existante, est moins robuste. L'implantation des outils, la réduction des dysfonctionnements et des pertes de valeur ajoutée, ainsi que les solutions inventées dans les groupes de projet n'ont pas entraîné d'amélioration durable de la qualité du management et de la relation client. L'évaluation montre que ces cas correspondent aux offices qui n'étaient pas volontaires, et ont simplement suivi passivement les consignes politiques de leur Chambre professionnelle, qui avait fait le choix une démarche obligatoire pour tous les offices de la circonscription. Dans ces cas, le manque d'implication du notaire dirigeant de l'office a nuit à l'implantation des outils de contrôle de gestion et à la créativité des groupes de projet, et a causé une profonde déception chez les collaborateurs. Les évaluations ont montré l'importance du comportement exemplaire du ou des notaires associés sur la dynamique de l'intervention, et sur le niveau des résultats obtenus, tant qualitatifs que financiers. A cette réserve comportementale, il convient également d'ajouter des réserves méthodologiques qui limitent la généralisation des résultats présentés. En particulier, d'une part, même si les notaires sont emblématiques d'une profession libérale réglementée, ils ne représentent pas toutes les professions. Les avocats, les architectes ou les pharmaciens ont sans nul doute des particularités qui demanderont des études approfondies pour confirmer ou infirmer les hypothèses développées dans l'article. D'autre part, et cela est toujours difficile à faire, les résultats posent la question de leur traçabilité. Même si l'amélioration de la qualité du management de la relation client a été mesurée dans 70% des offices de l'échantillon après

l'implantation d'un contrôle de gestion socio-économique, n'y a-t-il pas d'autres facteurs exogènes qui ont aussi joué dans cette amélioration ? Là encore, des investigations complémentaires devront être menées sur ce sujet. C'est pourquoi en tout cas, il convient par prudence de parler de « contribution » du contrôle de gestion socio-économique pour ne pas en faire l'élément exclusif des améliorations constatées (Cappelletti, 2007 ; Cappelletti, Khouatra, 2009).

Conclusion

Le programme de recherche-intervention réalisé de 1998 à 2003 au sein de 300 offices de notaires montre qu'un contrôle de gestion socio-économique peut contribuer à la qualité de service aux clients d'une profession libérale réglementée. L'absence d'amélioration, lorsqu'elle est constatée, est liée principalement à un manque d'implication et d'exemplarité du dirigeant, dont l'influence politique et hiérarchique est très forte dans une petite structure réglementée. Les améliorations lorsqu'elles se produisent engendrent des progrès significatifs en termes de management des personnes, de management des activités, et des pratiques stratégiques qui sont un levier essentiel du management de la relation avec les clients et de la qualité des services proposés. Cette amélioration du management de la relation client, via un contrôle de gestion pertinent, permet aux professions de mieux affronter leurs nouvelles contraintes stratégiques. Elle permet également d'accroître leur capacité de survie-développement et leur rentabilité.

Il apparaît ainsi que l'implication et l'énergie du dirigeant professionnel et la qualité du dosage d'intervention, au-delà de la pertinence de la méthode de contrôle de gestion implantée, sont des variables à prendre en compte dans les professions, lors d'actions portant sur le contrôle de gestion de la relation client. Pour approfondir cette étude et en exploiter plus encore les résultats, il conviendra d'étudier à long terme l'implantation du contrôle de gestion socio-économique pour s'assurer que les améliorations constatées dans la gestion des services et le management de la relation client sont pérennisés dans l'entreprise, plusieurs années après le départ de l'intervenant. Il conviendra également d'étudier l'apport du contrôle de gestion socio-économique pour d'autres professions libérales réglementées que celle de notaire, par exemple pour des agences d'architecte ou des officines de pharmacien qui sont très

concernées par la nécessité d'améliorer dans un très proche avenir le management de la relation client (Cercle Jean Monnet, 2007).

Bibliographie :

- T. Ambler, F. Kokkinaki (2002), « Measuring marketing performance: which way is up? », *Business Performance Measurement*, edited by Nealy A., pp. 225-243.
- M.A. Altman, R. Weil (1996), *How to manage your law office*, Matthew Bender.
- A. Atkinson A., R.S. Kaplan, E.M. Matsumara, S.M. Young (2007), *Management Accounting*, fifth edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
- I. Barth (2007), « The role of socio-economic managing in enhancing sales and marketing activities: a comparative case study », *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*, edited by Buono A. & Savall H., Information Age Publishing, pp. 401-420.
- T. Boutall, B. Blackburn (1998), *The solicitors' guide to good management, practical checklists for the management of law firms*, The Law Society, London.
- A.F. Buono, H. Savall (2007) (Eds.), *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing.
- G. Burrell, G. Morgan (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*, Aldershot, UK : Gower.
- L. Cappelletti (2007), « Intervening in Small Professional Enterprises: Enhancing Management Quality in French Notary Publics Offices », in *Socio-Economic Intervention in Organizations*, Anthony F. Buono & Henri Savall (eds), IAP-Information Age Publishing.
- L. Cappelletti, D. Khouatra (2009), « L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1) : 79-104.
- Cercle Jean Monnet (2007), *Le marché européen : un enjeu pour les professions libérales*, Editions Lamy.
- X. Daude (2006), « Démarche de changement dans la profession notariale », *Le management du développement des territoires*, Economica, p.165-182.
- A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- A. David (2004), « Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? », *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, ISEOR, volume 2, pp. 845-870.
- P. Eiglier et E. Langeard (1987), *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw-Hill.
- H. Fleury (2008), « Démarche managériale innovante dans une école d'hôtellerie et d'arts culinaires », in *Modernisation des services publics. Fécondité des partenariats public-privé*, Economica, Collection Management Socio-Economique.
- E. Freidson (2001), *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*, Chicago: The University of Chicago Press.
- H. Isaac (1998), « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(2) : 89-112.
- ISEOR. (1998-2004), *Etudes Notariales n°1 à 9*, Documents de recherche.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton (1996), *The balance scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Business School Press.

- R.S. Kaplan, D.P. Norton (2004), *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- T. Le Bianic, A. Vion (2008), « Actions publiques et légitimités professionnelles », Paris, *Droit et Société*, pp. 289-297.
- E. Leroux (2009), *Management des forces de ventes*, Vuibert.
- D.H. Maister (1993), *Managing the professional services firm*, New York: Free Press.
- D.H. Maister (1997), *True professionalism: The courage to care about your people, your clients, and your career*, New York: Free Press.
- M.B. Miles et A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analyses: An expanded sourcebook* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA : Sage.
- T. Parsons (1970), « Structure sociale et processus dynamique : le cas de la pratique médicale moderne », in C. Herzlich (ed.), *Médecine, maladie et société*, Paris-La Haye, Monton, pp. 169-190.
- M. Parsons (2004), *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford University Press.
- B. Pigé, P. Brenet, L. Cappelletti, O. de La Villarmois, D. Khouatra, M. Mousli (2008), *Management et contrôle de gestion*, Nathan, Groupe Revue Fiducière.
- J.M. Plane, (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.
- N. Poli (1997), « L'influence de l'Union Européenne sur le Notariat, bilan et perspectives », *Thèse en droit privé, université Montpellier 1*, 370 p.
- M. Reimnan, G. Schilke, J.S. Thomas (2009), "Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, in press.
- W. Reinartz, M. Krafft, W.D. Hoyer (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, 41(3): 293-305.
- T. Sandino (2007), « Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector », *The Accounting Review*, 82(1), pp. 265-294.
- H. Savall (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Bordas, Paris. *Work and People : An Economic Evaluation of Jobenrichment*, Oxford University Press, New York, 1980.
- H. Savall, V. Zardet (1992), *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées*, Editions Comptables Malesherbes.
- H. Savall, V. Zardet (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface de Boje D. (USA), Economica.
- H. Savall, V. Zardet (2008), *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Information Age Publishing, 1ère édition française 1987, Economica.
- R.L. Simons (1987), "Planning, Control and Uncertainty : A Process View", *Accounting and Management: Field Study Perspectives* (Eds. Bruns Jr, W.J., Kaplan, R.S.), Boston: Harvard Business School Press.
- R.L. Simons (1995), *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- R.L. Simons (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- A.H. Van de Ven, P.E. Johnson (2006), « Knowledge for Theory and Practice », *The Academy of Management Review*, 31(4): 802-821.
- F. Wacheux (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Annexes

Annexe 1 : L'échantillon de 300 offices répartis dans 9 régions

Source : Iséor (1998-2004)

Région	Nombre d'offices	Taille des offices	Caractéristique géographique	Nature de l'activité	Période	
1	34	4 à 25 personnes	Urbaine et rurale	Monopole et négociation	1998	
2	24	4 à 25 personnes	Urbaine et rurale	Monopole	1998	
3	27	1 à 22 personnes	Urbaine et rurale	Monopole	1999	
4	81	2 à 55 personnes	Urbaine et rurale	Monopole et négociation	1999-2000	
5	31	4 à 25 personnes	Urbaine et rurale	Monopole et négociation	2001	
6	4	1 à 41 personnes	Urbaine et rurale	Monopole et négociation	2001	
7	57	3 à 20 personnes	Urbaine et rurale	Monopole	2002-2003	
8	14	3 à 22 personnes	Urbaine et rurale	Monopole	2002	
9	28	4 à 25 personnes	Urbaine et rurale	Monopole	2002-2003	
TOTAL	9	300 (2700 personnes environ)	1 à 55 personnes	Urbaine et rurale	Monopole et hors monopole	1998-2003

Annexe 2 : Récapitulatif des coûts cachés évalués sur les 300 offices notariaux

Source : Iséor (1998-2004)

Région	Nombre d'offices	Coûts cachés, ou pertes de valeur ajoutée, par personne et par an	Coûts cachés (= pertes de valeur ajoutée) par office et par an	
1	34	10 000 €	80 000 €	
2	24	12 000 €	96 000 €	
3	27	10 000 €	80 000 €	
4	81	11 000 €	88 000 €	
5	31	Non évalué*	Non évalué*	
6	4	16 000 €	128 000 €	
7	57	12 000 €	96 000 €	
8	14	15 000 €	120 000 €	
9	28	10 000 €	80 000 €	
TOTAL	9	300	13 000 € en moyenne	104 000 € en moyenne

* : Non évalué compte tenu du temps limité imparti à l'étude.

Seule l'évaluation financière n'a pas été réalisée dans la région 5, qui a bien fait l'objet des autres dispositifs de recherche au même titre que les autres régions.

Annexe 3 : Les résultats financiers de l'implantation du contrôle de gestion socio-économique dans 300 offices

Source : Iséor (1998-2004)

Région	Nombre d'offices	Coûts cachés (= pertes de valeur ajoutée) par personne et par an	Réduction des coûts cachés (= pertes de valeur ajoutée) après 8 mois
1	34	10 000 €	36 %
2	24	12 000 €	29 %
3	27	10 000 €	27 %
4	81	11 000 €	37 %
5	31	Non évalué*	Non évalué*
6	4	16 000 €	45 %
7	57	12 000 €	38 %
8	14	15 000 €	36 %
9	28	10 000 €	47 %
TOTAL	9	300	13 000 € en moyenne
			37 % soit 40 000 € par office en moyenne

- Non évalué compte tenu du temps limité imparti à l'étude.

Seule l'évaluation financière n'a pas été réalisée dans la région 5, qui a bien fait l'objet des autres dispositifs de recherche au même titre que les autres régions.